

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 116 (1976)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Savoir qualifier  
**Autor:** Della Santa, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-650392>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Savoir qualifier

« Officier intelligent, cultivé et sérieux; du brillant et de la facilité, gâte malheureusement d'incontestables qualités par son assurance excessive, sa rigueur pour les opinions des autres et son attitude de roi en exil. »

Cette brève qualification de trente-cinq mots donnée au capitaine de Gaulle à l'Ecole de Guerre en 1924 est d'une justesse qui laisse entrevoir déjà toute la destinée du général; elle honore son auteur.

Actuellement, le manque de sens de l'humain, l'absence de fantaisie, la technicité des moyens, nous induisent — fâcheuse tendance — à tout confier à l'ordinateur: nos qualifications perdent ainsi leur valeur première. Pourtant, leur importance ne saurait être contestée car, comme l'écrivait Quinton: « Les soldats paient de leur vie les erreurs de l'avancement. »

Il nous paraît donc utile d'énoncer quelques règles simples, susceptibles de faciliter cette tâche ingrate mais primordiale pour l'avenir de notre armée.

Qualifier, c'est déterminer avec exactitude les aptitudes et capacités d'un homme, afin d'attribuer à celui-ci la fonction où il pourra se développer harmonieusement avec un rendement maximum. Et plus le niveau de la fonction et les responsabilités d'un individu sont élevés, plus la qualification gagne en importance.

Chaque promotion non méritée représente un risque, quant à la réussite d'un effectif, puisque le rendement d'une armée reflète le rendement de chaque soldat; et si toutes les capacités ne sont pas exploitées, il s'ensuit aussi un préjudice pour la communauté. Sous-estimer ou surestimer un homme, c'est donc commettre une faute également grave.

L'effet utile d'une troupe étant fonction de la qualité de ses cadres, le choix judicieux des chefs et leur engagement sont des facteurs de haute importance.

« Quand vient l'heure des décisions à prendre, des sacrifices à consommer, où trouver les ouvriers de ces entreprises périlleuses si ce n'est parmi les natures supérieures avides de responsabilités? » (Foch)

Toute qualification doit avoir un but éducatif; simultanément, les qualifications facilitent la planification et réduisent les risques, pour le candidat et pour l'armée.

Qualifier, c'est encourager un individu en lui fixant un profil de carrière, c'est préparer un commandant ou un aide de commandement à sa prochaine fonction, en lui donnant une idée des exigences qui devront être les siennes; c'est proposer un candidat pour l'avancement ou déterminer qu'il a atteint le grade le plus élevé compatible avec ses capacités.

*Les qualités et les conditions requises pour qualifier* sont les suivantes:

- Se connaître soi-même, s'observer sans se prendre comme élément de comparaison.
- Posséder au moins des qualités égales à celles des individus à qualifier.
- Fixer des critères clairs, afin de déterminer pour quelles fonctions un candidat doit être qualifié, en se fondant sur une bonne expérience professionnelle.
- Avoir le sens des responsabilités et de l'humain; savoir apprécier également un milieu, deviner l'homme souvent à travers l'environnement qu'il a su créer.
- Etre assez courageux pour exprimer clairement sa pensée — comment ne pas penser alors à Lloyd George s'adressant publiquement à Chamberlain au début de la seconde guerre mondiale: « Je déclare solennellement que le premier ministre doit donner l'exemple du sacrifice, car rien ne pourra contribuer davantage à la victoire que sa démission » (il y avait un antécédent, voir Cromwell).
- Savoir faire preuve de droiture, car il n'y a pas de système capable de tenir à l'écart toute erreur de jugement; donc être objectif et non subjectif.
- Accepter l'avis d'autres personnalités ayant des compétences techniques, par exemple.
- Disposer d'assez de temps, de calme et d'un bon équilibre psychique.

Enfin, je crois qu'il existe une capacité ou une aptitude particulière à cette tâche, que l'on a ou que l'on n'a pas, sans relation avec la culture ou les connaissances acquises. D'une manière générale, l'homme médiocre ose tout! Il faut avoir conscience de ses propres faiblesses et se garder d'écraser ses semblables; pauvre officier celui qui, s'exprimant au sujet du saint-cyrien de Gaulle, le qualifia: « Moyen en tout, sauf par la taille. »

Un certain nombre de risques guettent celui qui qualifie; en premier lieu celui de ne pas attacher toujours l'attention voulue à cet acte de chef, déterminant pour la valeur d'une armée.

Gardons-nous des préjugés, professionnels en particulier, encore trop marqués chez nous; Churchill déclare à ce sujet: « Voulez-vous avoir la bonté de m'expliquer les raisons qui interdisent au personnel de certains services de s'élever, grâce à leurs mérites, au rang d'officier? Si les cuisiniers et les stewards le peuvent, pourquoi pas les électriciens, les artificiers et les charpentiers? Si les télégraphistes peuvent monter en grade, pourquoi pas les peintres? Selon toute apparence, on n'empêche pas les peintres de faire leur chemin en Allemagne! »

Parfois, la démagogie incite le chef à formuler de manière trop positive ses qualifications; nous en arrivons alors à la qualification-remerciements qui ne correspond pas exactement à la vérité, mais exprime la reconnaissance d'un chef envers un subordonné.

Souvent, la rédaction de rapports de qualification coïncide avec la fin d'un service; cette activité ne devrait pas, cependant, pâtir de la fatigue et du manque de temps.

Quelquefois, la qualification est basée sur un examen, un schéma ou un système fort discutables; elle est, hélas, parfois basée aussi sur des qualifications antérieures contenues dans les états de service des officiers.

Il est également dangereux de donner une qualification hâtive excluant la possibilité d'examiner sérieusement un candidat. D'autre part, celui-ci sera peut-être apprécié selon des critères valables mais ne correspondant pas à la fonction prévue; c'est choisir, par exemple, un lieutenant fougueux, connaissant toutes les armes, pour commander une compagnie d'état-major.

Gardons-nous de qualifier sous l'influence de la situation extérieure, manions cet instrument avec patience et modération, après mûre réflexion et jamais sous l'emprise de la colère.

Si l'on veut donner un caractère éducatif à la qualification, il convient de le faire intervenir assez tôt pour qu'elle puisse porter ses fruits.

Le subordonné, souvent qualifié, pourra apprécier ses progrès ou prendre conscience de l'évolution de ses faiblesses.

A la fin d'un service, la qualification devrait toujours être donnée avec simplicité et clarté aux cadres d'une armée de milice.

Les critères à considérer dépendent évidemment du genre de subordonné, de sa fonction et du poste à repourvoir; il est donc difficile de les énumérer dans leur totalité. L'attention devrait principalement porter sur :

*L'aptitude au commandement*: impression générale de la personnalité, volonté, tempérament, esprit de décision, sentiment du devoir, sens des responsabilités, autorité, initiative, expérience ou connaissance de la vie, sens de la collaboration, attitude envers ses supérieurs et ses subordonnés, discipline, engagement, maîtrise de soi, sens de l'organisation, capacité de s'imposer, persévérance, sens pratique.

*Les capacités intellectuelles*: raisonnement, interprétation, jugement, compréhension, vivacité d'esprit, intelligence, fantaisie, liberté intellectuelle, capacité d'improvisation, manière de s'exprimer oralement et par écrit, secteurs d'intérêts et culture générale.

*Les capacités physiques*: aspect extérieur, état de santé, performances, prestations physiques, tonus vital, résistance.

*Les capacités militaires particulières*: connaissances pratiques, théoriques, techniques, capacités pédagogiques, etc.

La principale qualité d'un système de qualification devrait être celle d'exclure les influences subjectives.

Chacun connaît les schémas préparés comprenant des cases à compléter, selon les qualités, par des notes ou des appréciations.

Cette solution n'est pas satisfaisante, à mon avis, car elle ne permet pas de différencier suffisamment les individus et les aptitudes. Cette forme de qualification a pourtant l'avantage d'obliger le chef à apprécier tous ses subordonnés sous le même angle.

Un second système consiste à circonscrire les qualités et défauts d'un individu; je trouve ce système plus humain — voir la qualification du capitaine de Gaulle citée en tête de cet article. Pour ce genre de qualification, il est fort utile d'avoir devant soi une liste des qualificatifs positifs et négatifs; passant ceux-ci en revue, on découvre toujours l'adjectif qui caractérise avec exactitude le subordonné.

Enfin, un troisième système consiste à se faire l'image mentale du type d'homme nécessaire à telle ou telle fonction, puis de mettre en regard l'individu et l'image idéale; ce procédé comparatif est particulièrement

valable lors d'une décision à prendre au sujet d'un candidat officier : a-t-il ou non l'éducation et l'étoffe d'un officier ?

Un bon système de qualification devrait surtout être clair, harmonieux, jamais contradictoire, et se référer à une unité de mesure fixe. Lors de l'établissement des qualifications, il convient d'éviter des expressions peu précises telles que :

bonne tenue militaire,  
semble bien disposé,  
paraît sympathique,

ou des pléonasmes tels que :

clair dans son raisonnement, s'exprime avec clarté,  
personnalité marquée et sûre, présente bien,

ou encore des répétitions inutiles :

vif, décidé, s'engage avec énergie,  
sérieux, consciencieux, parfois scrupuleux.

En rédigeant une qualification, tenons compte du niveau et de la fonction de celui qui la reçoit ; il serait insensé de qualifier un caporal :

bon au point de vue didactique,  
fait preuve de liberté intellectuelle.

Parfois une note doit être donnée ; dans ce cas, le qualificatif doit correspondre à celle-ci. Citons deux exemples malheureux :

note 1 : peut s'imposer davantage ;  
note 2 : personnalité marquée.

Prenons garde d'induire en erreur le subordonné par une qualification qui semble bonne sans l'être vraiment ; ainsi on qualifiera un officier d'EM de :

très bon officier EMG,

alors que le camarade mieux qualifié est noté :

officier EMG capable de diriger de manière indépendante une équipe de travail,

tandis qu'un troisième officier, du même EM, obtient l'appréciation :

présente toutes les qualités requises pour assumer les fonctions de chef EM.

Les différences d'appréciation sont ici très marquées; l'un est reconnu capable d'un travail d'aide d'EM; le second, d'assumer les fonctions de sous-chef d'EM; le troisième voit se dessiner une carrière de chef d'EM.

*La qualification en guerre.* Là, aucune règle ne peut être fixée, tout est permis, et tout dépend de la personnalité du chef qui qualifie; le colonel Schrame, chef des mercenaires au Congo, employait une formule lapidaire, classant tout simplement ses officiers en deux catégories:

- officier « opératif ».
- officier « non opératif »;

celui qui appartenait à la seconde catégorie quittait « le front » pour une nouvelle fonction (chef de l'armement, commandant du camp de prisonniers, etc.). Prenons quelques exemples puisés au hasard de l'histoire. Napoléon écrit au sujet du maréchal Davout:

« A déployé une bravoure distinguée et de la fermeté de caractère, première qualité d'un homme de guerre. »

Citation donnée à Guynemer, première guerre mondiale:

« Ténacité indomptable, énergie farouche, courage sublime. Animé de la foi la plus inébranlable dans la victoire, il lègue aux soldats français un souvenir impérissable qui exaltera l'esprit de sacrifice et provoqua les plus nobles émulations. »

Dans le livre consacré au débarquement de Provence, seconde guerre mondiale, on peut lire:

« Il était résolu à se montrer un homme, bien qu'il ne sût ni prier proprement, ni jurer de façon adéquate. »

Nous voyons aussi que la liberté intellectuelle est grande à la guerre puisque certains n'hésitent pas à se qualifier eux-mêmes! Par exemple, Napoléon qui écrit le 25 janvier 1814:

« J'ai 50 000 homme et moi, cela fait 150 000 hommes.»

\* \* \*

Je ne puis clore cet article sans recommander vivement la lecture de l'ouvrage consacré au système Peter; cet écrit original met à vif toutes les



faiblesses des personnalités de chef; j'y relève quelques qualificatifs qui me réjouissent et qui devraient inciter chacun à la lecture de ce chef-d'œuvre de psychologie:

Coordinateur: employé chargé de transformer l'incompétence en compétence.

Papyromanie: accumulation obsessionnelle de dossiers.

Phonophilie: désir anormal de posséder des appareils de transmission de la voix et du matériel enregistreur.

Papyrophobie: obsession du bureau « net ».

Automatisme professionnel: souci morbide des rites et dédain des résultats.

Classophilie: manie du classement.

Inertie rigolatoire: forte tendance à raconter des histoires drôles au lieu de travailler.

Gigantisme tabulatoire: manie du bureau ou de la table de travail énorme.

Sommet flottant: poste où se trouve un directeur qui n'a pas de subordonnés.

Syndrome de la pseudo-réussite: ensemble d'affections physiques causées par une ambition excessive.

Réussite: accession au dernier poste, c'est-à-dire au niveau d'incompétence.

## CONCLUSIONS

Sur le plan militaire, il n'est pas possible de séparer la personnalité du facteur rendement, alors que dans l'industrie civile celui-ci est souvent décisif.

D'autre part, dans notre pays, on ne saurait faire totalement abstraction du comportement d'un commandant de troupes dans la vie privée, en le qualifiant pour l'avancement.

Celui qui, à la suite d'une qualification inopportune, occupe un poste trop élevé qualifiera à son tour de manière inadéquate. La détérioration de la situation va croître selon le principe de la boule de neige; trop d'erreurs de qualification se soldent par un avancement immérité ou par le découragement d'un candidat valable, et rien ne sert de qualifier si l'appréciation n'est pas communiquée à l'intéressé.



Dans notre pays, l'ancienneté prend trop souvent le pas sur la capacité reconnue par des qualifications; par ailleurs, il manque, entre les unités d'armée, une unité de mesure et d'expression.

La choix des chefs doit porter sur des hommes sains de corps et d'esprit, faisant preuve d'un bon équilibre psychique; des personnalités marquées, indépendantes et jouissant d'un bon tonus vital; le goût du risque et des responsabilités est hautement souhaitable.

De nos jours, il importe que le chef soit ouvert, d'un contact aisé et de bonne présentation. Un officier de carrière devrait être ambitieux de la qualification suivante: « éveil de multiples amitiés »; le problème de la pénurie des instructeurs serait alors partiellement résolu!

Major EMG Jean DELLA SANTA.

